

# 【新型コロナウイルス対応】 中国自動車産業における 人間心理重視時代の到来

PwC 中国日本企業部ニュースレター  
2020 年 4 月

## 概要

コロナショックは自動車業界の多くの就業者および経営者に、自動車業界の中長期的な展望や計画の見直しを促し、業界の変革推進を加速させています。そこで今回は、自動車産業のバリューチェーンに係る方々への示唆や参考に供するため、自動車業界における「人間心理重視」時代の到来に対する検討をご紹介します。

中国自動車市場が厳しい冷え込みを迎えていた中で、2020 年は新年の開幕とともに新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) という「ブラックスワン」が来襲したことで、自動車業界は弱り目に祟り目ともいべき状況に陥っています。自動車市場全体の下振れは既に不可避であり、自動車市場業界の厳しい生存競争にさらされています。ピンチの中でチャンスを見出すため、自動車会社においてはこの難局を打開する手段を探る必要があります。

## 新型コロナウイルス感染症以後の変革背景

新型コロナウイルス感染症の大流行後、公衆衛生インフラは中国の新たな戦略的投資先となりました。AI の商業利用が急速に普及することとあわせ、人間の心理を重視する精神が政府や企業の変革の中に深く浸透していくと見られます。各自動車会社は今回の新型コロナウイルス感染症の拡大に際して、現金や車両の寄付、救護用品の生産、オーナーケアなどの行動を取り、その「人間心理重視」の精神を、自動車会社自身のブランド以上に印象付けています。新型コロナウイルス感染症は生活や消費理念の歴史的転換を触発し、自動車に代表される「サードプレイス」への関心によって「人間心理重視」の意識がさらに高まりました。

かつて、日本経済は国内の資源の制約から、石油資源を高度に輸入に依存し、過去二度のオイルショックから免れられませんでした。しかしこの危機がもたらした変革は、日本に新時代の石油戦略を立ち上げさせ、日系自動車会社は燃費改善のたゆまぬ追求により、エコノミーセダン市場での世界的台頭を実現しました。



普华永道

今回、ヒューマニズムに対する危機を痛感した中国消費者の間では、人間心理重視の理念が見直されました。それに応じて、自動車会社の製品、サービスおよびマーケティングのモデルについても、ボトムアップの形で位置付けの見直しや変革を求める動きが見られます。中国の自動車業界は今後、全く新たな「人間心理重視時代」を迎えることになります。

## 新型コロナウイルス感染症以降の新たな消費ニーズ

感染回避心理の影響を受け、独立した空間、衛生向上、スマートなソフトウェア・ハードウェア、緊急サービスなどに対する新たなニーズが生まれました。リスクがグローバル化する中で、今後は下記のようなビジネスチャンスが形成されると見込まれます。

- **製品:**さまざまな需要を柔軟に満たすサードプレイス・オプションパーツで自動車内の空間を個別化することによる、レジャー、オフィス、フィットネス、避難などのための空間への転換
- **サービス:**メーカー主導による「人間心理重視」な「全域サービス」への転換ー自動車会社の主導による、ユーザー行動のビッグデータをオープンに活用できる汎用オンラインサービスプラットフォームの構築、サービスの個別化、4S店<sup>1</sup>の「カーライフ」コミュニティサービスセンターへの転換
- **マーケティング:**より利便性の高い「非接触」体験ーオンライン上での全機能型マーケティングチャネルの構築による、没入型体験サービスでの空間制限の打破、人を中心としたマーケティング展開

## 「人間心理重視」の新たな潮流

消費者の深層心理の変化を見る限り、自動車会社には今後、戦略方針の再定義が促されます。今後自動車業界には、「製品における人間心理重視」+「サービスにおける人間心理重視」+「マーケティングにおける人間心理重視」という新たな局面が現れると見られます。実際に、自動車業界では既に「製品中心」から「ユーザー中心」への変革が進行しています。しかしメーカーはその過程で多大な努力を払う一方、いくつかの問題にも遭遇しています。

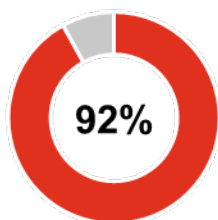
- 人間心理重視へ転換するにあたり、企業の戦略選定および投資リターンにおける合理性をどう考慮するかが、キーポイントとなります。より多くの道筋につながるような短期的な効率と、長期的なビジネスモデル革新の双方の観点から検討する必要があります。
- 「人間心理重視」に対する理解の程度も、成否を決める重要な要因です。例えば近年、各自動車会社はスマートカスタマーサービスロボットなど AI 分野の新技术を応用していますが、多くのスマートロボットは機械感が強く、暖かみも過度に低いことから、ユーザー体験は円滑ではなくなり、かえって新技术の受容度を引き下げています。
- 成熟している自動車「3 大部品」の研究開発および生産技術と比べて、自動車会社は TMT 分野の応用技術についての理解をさらに向上させる必要があります。急速に世代交代が進む新技术の応用を、自動車会社の従来からのセキュリティおよびコンプライアンスに関わる IT システムとどのように共存させるかは重要なキーポイントです。

以上から、自動車会社の「人間心理重視」に向けた変革においては、ビジネスモデル上での収益化、ユーザー体験上の革新、および複合的な応用技術の実現を総合的に考慮しなければなりません。PwC は、独自の「BXT (Business/ Experience/ Technology) メソッド」を適用し、「ビジネスモデル(実行可能性、収益性)の洞察」「ユーザー体験(製品設計、体験設計)の革新」「新興技術(ネットワーク化、自動化、ビッグデータ技術など)の柔軟な活用」を支援しています。

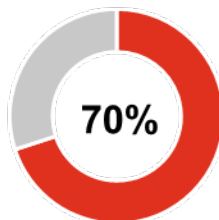
<sup>1</sup> 販売(Sale)、部品交換(Spare Part)、アフターサービス(Service)、フィードバック(Survey)を行う自動車販売代理店のこと

## 新型コロナウイルス感染症が促す、製品、サービス、マーケティングにおける人間心理重視に対する消費者の持続的ニーズ

## 製品における人間心理重視: より健康、よりスマートに



**92%** の調査対象は将来、車内に空気清浄化システムがより必要になると認識



**70%** の調査対象は、自動車会社は車内に病原菌防護マスクを含む救急箱を配備すべきと認識

## 新型コロナウイルス感染症が私有車消費を刺激

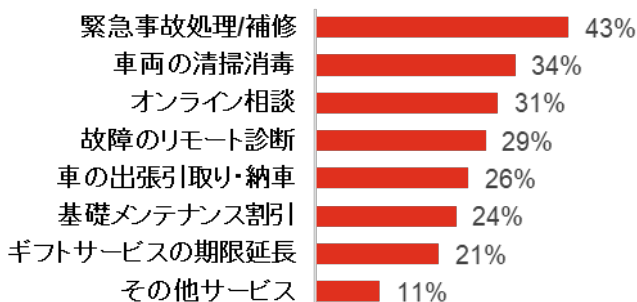
**84.6%**の調査対象は新型コロナウイルス感染症以降、自動車購入がより必要になったと認識。私有車ならば家族に安全な移動空間をもたらせることが理由で、ネットユーザーの**80%**が私有車は感染拡大防止に有効な隔離を提供できると認識。

## 健康やセキュリティへのニーズが増加

新型コロナウイルス感染症は、医療健康、スマートモニタリング、セキュリティといった人間心理を重視した製品機能への消費者のニーズと購買意欲を高めている。

## サービスにおける人間心理重視: より全面的、より革新的に

## 新型コロナウイルス感染症拡大期間に注目された4S店サービス項目



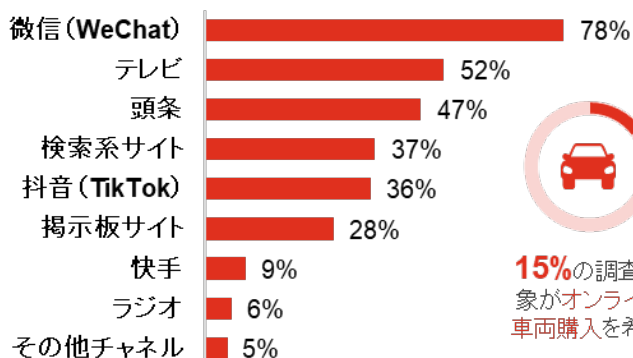
## 非接触サービスへのニーズが顕著

新型コロナウイルス感染症は、オンライン車両購入、オンラインメンテナンス、リモート更新などの消費シーンへの転換を推進

車両清掃消毒サービス、オンライン相談、故障リモート診断、車の出張引取り・納車などの非接触サービスに対する消費者の注目度が比較的高い

## マーケティングにおける人間心理重視: よりスマートに、より触れやすく

## 新型コロナウイルス感染症拡大期間の主要情報入手チャネル



**15%**の調査対象がオンライン車両購入を希望

## オンラインマーケティングの新構想

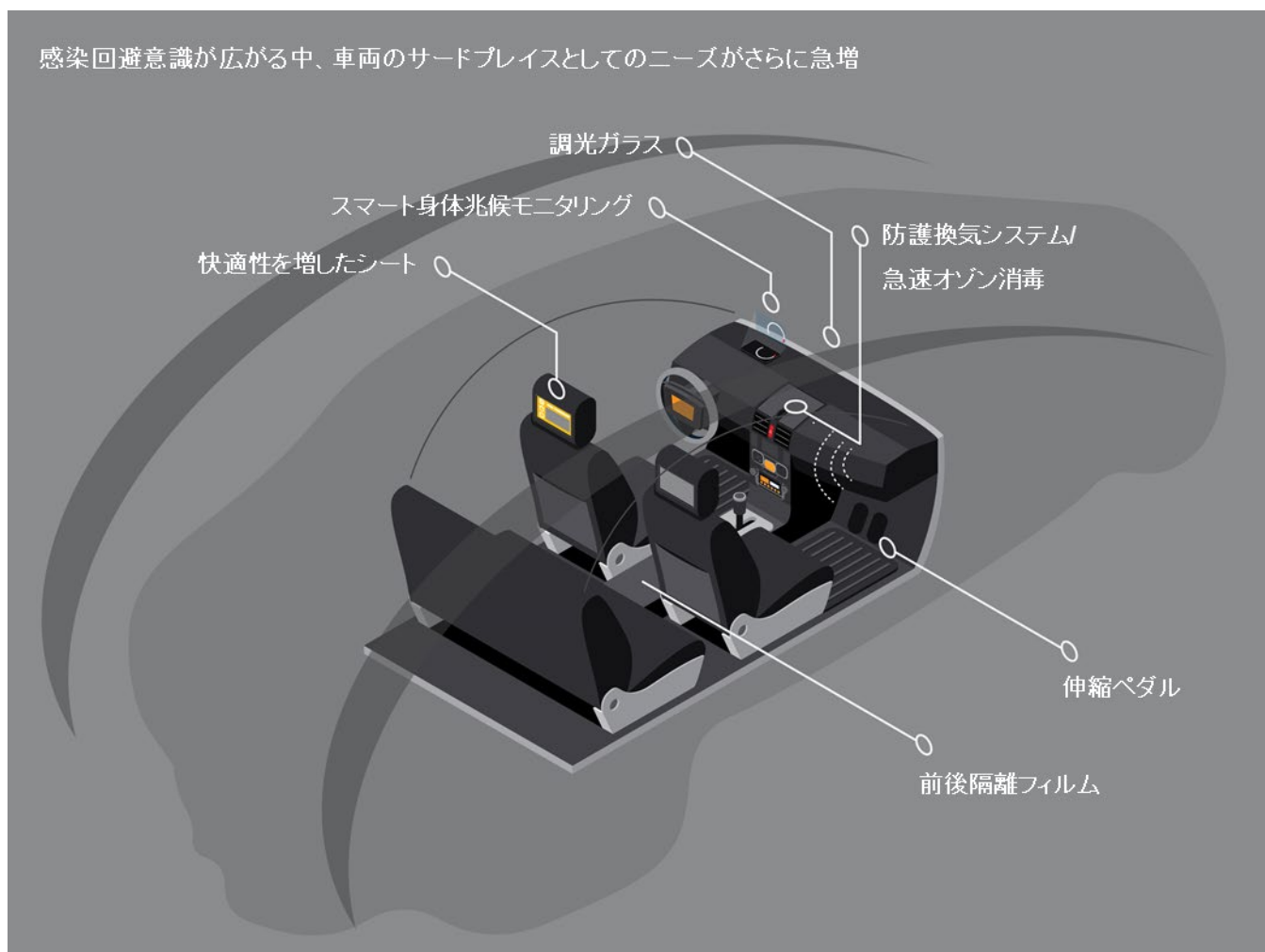
新型コロナウイルス感染症期間、オーナーの主要な情報チャネルは微信 (WeChat) で、次いで抖音 (36%)。オーナーの**16%**が自動車のライブ配信販売に、**12%**がVR車両見学に興味と回答。

出所: PwC、経済観察報・新浪汽車共同調査「疫情面前, 您遇到出行难题了吗? (コロナウイルス感染症拡大にあたって、移動に関する問題が生じているか?)」、CADA(中国汽车流通協会)「2020 新冠疫情中国汽车创新服务观察报告: 消费者篇(2020 年新型コロナウイルス感染症拡大における中国自動車業界の新規サービスの報告: 消費者編)」

## 一、製品における人間心理重視

### 1. 健康志向の向上—「健康」+「防護」の要素が全面的に融合

感染回避心理の影響を受け、感染防止、独立した空間、緊急サービスなどに対する新たなニーズが高まっています。自動車は移動手段からサードプレイスへ役割を拡大・転換すると見られます。今後「健康維持」をコンセプトとした追加オプションパーツが、消費者に対する差別化競争のブルーオーシャンとなる可能性があります。



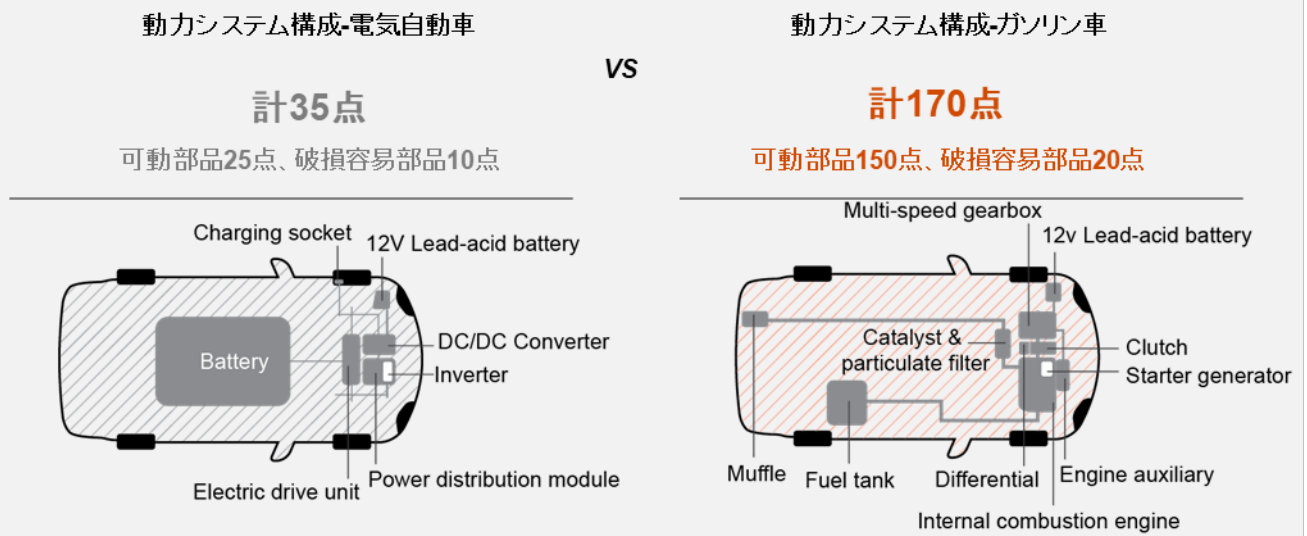
- 独立したレジャー空間の提供:** 新型コロナウイルス感染症は人々の独立した個人スペースに対するさらなるニーズを触発しています。キャンピングカーの設計理念を参考に、限られた空間を調光ガラスや快適性を増したシートなどにより人間の心理に寄り添って設計することで、忙しい通勤族に心休まる快適な空間を提供します。
- B2B、B2C での柔軟な装備による差別化需要の充足:** 今後、B2B と B2C の双方のニーズに即した装備の差別化が求められます。例えば B2B では主に、公共交通手段であるオンライン配車や、長期・短期レンタカーなどのサービスがありますが、新型コロナウイルス感染症の拡大以降、乗客からは、防護換気システム、消毒浄化設備、スマート身体兆候検査などの衛生に関わるオプションパーツに対するニーズと品質要求がより高まっています。そのためメーカーでは、コストパフォーマンスを追求しつつ、多大な消費ニーズを見込んだ、プラットフォームの改良と先端装備の導入が求められます。一方、B2C では前後隔離フィルム、伸縮ペダル、後部独立型キャンピングカーなどのカスタムオプションへのニーズが見込まれます。
- スマート自動運転の開発の加速:** 運転手の相互接触を低減するため、5G 通信技術を搭載した自動運転およびリモートコントロール技術の開発が加速するでしょう。自動運転車は比較的空間の広い都市や住宅地区内の物資搬送、人の移動や送り迎えにおいて、その到来は早まると予測されます。

## 2. 電動化 — NEV および対応技術の開発が加速

電気自動車は航続距離および充電の問題が、購入時において無視することができない懸念となっています。しかし今回の新型コロナウイルス感染症の拡大を経てからは、政策による普及推進を除き、下記の要因が消費者に電気自動車購入の真剣な検討を促す要因になると見られます。こうした動きは、自動車業界における電動化に向けた変革を加速させることとなります。

- **安定的なエネルギー補給、快適な車内空間、簡素な部品構成:** 電気自動車は、自宅給電が可能なことによるエネルギー補給の安定性、駆動装置の静穏性・快適性・加速性能・牽引性能、構成部品の少なさがもたらす機械的な安定性、中国現地生産部品の多さによる部品供給の信頼性の各面において、信頼性が高まっています。

電気自動車とガソリン車の動力システム構成部品比較



電気自動車は  
部品がより簡素で  
メンテナンスが  
しやすい

- 複雑性の低い電気自動車: 動力構成の主流は「エンジン+ギアボックス」からモーター、電池、電子制御を中心とする「三電システム」に。これにより電気自動車の構造は大幅に簡素化され、全体の部品総数はガソリン車に比べ約1/3減少。

出所: UBS、PwC 分析

## 3. ネットワーク化 — Internet of Everything 技術およびアプリの実現が加速

- **ネットワーク接続によって得られるデータの解析および応用:** 中国では 2017 年 1 月 1 日より、NEV 国家モニタリング・管理センターが新エネルギー車に対し、61 項目の指標データを収集し、自動車の安全利用をモニタリングするよう要求しました。自動車会社が車両の運行軌跡、充電ヒートマップ、エネルギー消費モニタリングなど数多くのデータを解析できるようになれば、NEV の安全性能、走行ルートアラートおよび緊急サポートでの機能改善・向上が実現し、自動車利用時のユーザーエクスペリエンス向上をもたらします。

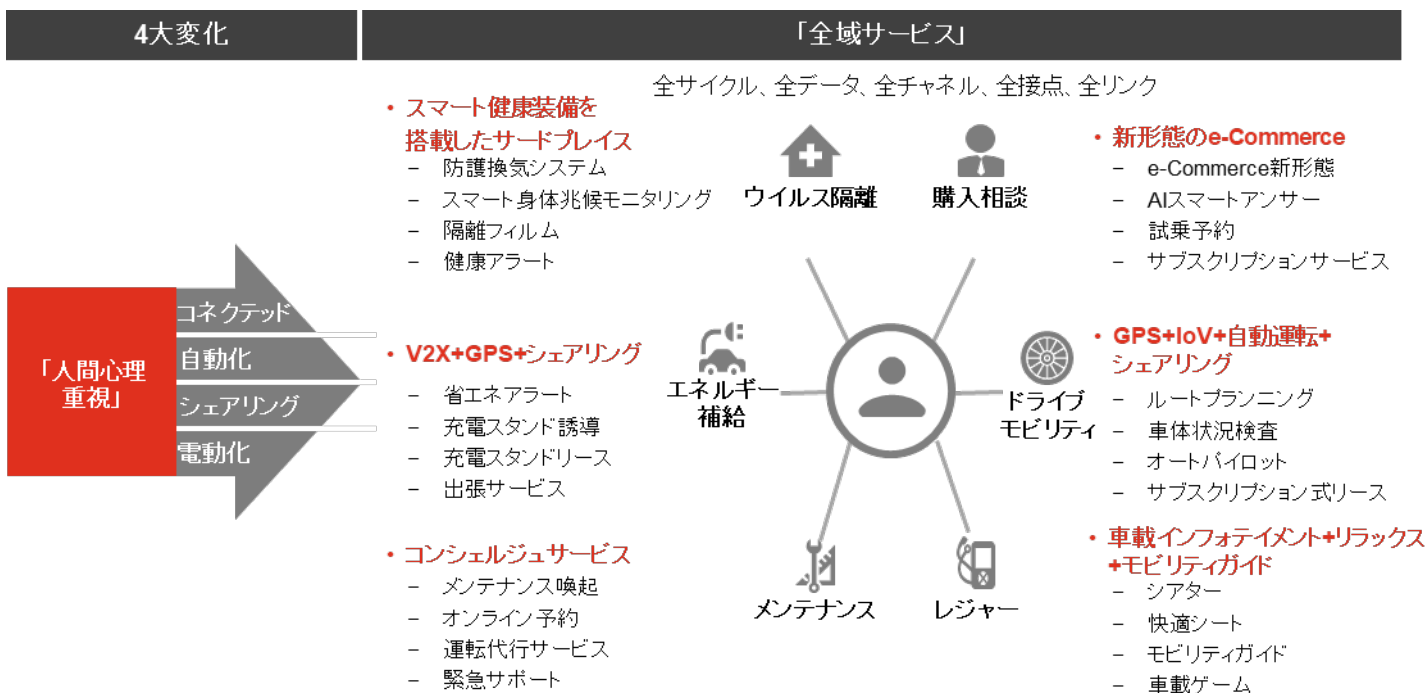
### B-X-T tips

B2B の例で見ると、自動車会社は B (Business) 観点からオンライン配車機能を搭載することのコスト抑制効果を検討するだけでなく、乗客と運転手の将来的なニーズ (ペットの抜毛による車内の衛生状況への影響をクリーナー装備で解決するなど) も掴み、驚きと喜びに満ちた X (Experience) を創造する必要があります。また従来の自動車会社のコンフォートゾーンを上回る、新規の T (Technology) も存分に活用しなければなりません。

## 二、サービスにおける人間心理重視

自動車における「人間心理重視」は CASE(コネクテッド、自動化、シェアリング、電動化)による 4 大変化が深く結びつくことで、より広範な「全域サービス」において消費者の経済活動を触発します。「全域サービス」の対象には、潜在顧客、オーナーおよびオーナーのサークルメンバーが含まれ、そのサービスは全サイクル、全データ、全チャネル、全接点、全リンクをカバーすることになります。

### 「新たな 4 大変化」と「人間心理重視」の融合による消費者の「全域サービス」需要の触発



### 自動車会社がフロントエンドに立つ、全域サービスを内包したエコシステムの展開

自動車会社の既存事業領域におけるサービスは、バックオフィス管理、チャネル自体の能力および文化などの要因から、各社間でばらつきが存在します。「全域サービス」の提供は高度に複雑化することから、自動車会社は、自らが構築した汎用デジタルプラットフォーム上で早期に新たなサービスを展開し、「人間心理重視」のエコシステムを構築する必要があります。同時に、より多様で精緻、革新的なサービスと製品によって消費者と全域にわたって接点を持ち、ビッグデータ資産を蓄積し、データ競争力を強化していくことが重要となります。

#### 1. 新たなリースサービス

- **モビリティプラットフォームにおける新規リースサービス:** 新型コロナウイルス感染症によって経済の下振れが必然となる中、多くの消費者の雇用には今後、不確実性が生じると見られます。当初 1 台目を購入しようとした消費者グループにおいては、自動車ローンの承認がおりなくなる場合も出てくるでしょう。反面、モビリティニーズを持ち、かつオンライン配車サービス提供者にもなり得る消費者については、モビリティプラットフォームがメーカーのファイナンスの力を借りて、携帯電話契約における契約期間縛りのような制約付きリースプランを提供することで、消費者は毎月一定のリース料を支払うことで自動車を購入でき、同時に余剰収入も得られるようになります。

#### 2. 新たな住宅地区内サービス

- **住宅地区での短時間運転代行:** 新型コロナウイルス感染症によってユーザーが運転できなくなったことにより、家庭内の老人や子供のモビリティに不便が生じるという緊急の状況も発生しました。今後、4S 店で顧客ロイヤリティ向上のため、住宅地区内での運転代行サービス、短時間の親族友人送迎サービス、その他の付加価値サービスの実施が想定されます。また、自宅の駐車場で電気自動車の充電ができないオーナーへの対応策として、4S 店による出張引き取りや自店舗設備を利用した充電代行の展開も想定されます。



### 3. 新たなサブスクリプションサービス

新型コロナウイルス感染症拡大以降の景気下振れにより、消費者は支払方式とその経済性をより重視するようになるでしょう。これは自動車会社およびディーラーのサブスクリプションサービスに、一つの契機をもたらします。例えば、年度メンテナンスサービスに月次サブスクリプション方式を採用し、機能パーツサブスクリプション、ソフトウェアサブスクリプションおよび年会費をパッケージ化して、顧客へ複数選択式の月次サブスクリプションサービスを提供することで、心理的障壁を引き下げ、顧客ロイヤリティを高めることができます。

- **車両のサブスクリプション交換:** 欧米系自動車会社では既に、整備された信用調査システムを活用した車両のサブスクリプションサービス(年度支払、月次乗換アップグレード、使用期間中の直接買取)が盛んに行われています。中国でも、国内の信用調査システムの整備が進むにつれ、サブスクリプションサービスは多くの自動車会社がトライアルに臨もうとする新規分野となり得るでしょう。

## 三、マーケティングにおける人間心理重視

中国汽车工业协会のデータ(「2020 年 2 月汽车工业经济运行情况」)によると、2 月度は新型コロナウイルス感染症の影響を受けて、中国の国内乗用車販売台数は前年同月比約 80%減と大きく落ち込み、下げ幅は過去最高となりました。このほか、高い顧客獲得チャネルコスト(有効チャネル 1 本あたり 1,200~1,500 元)、サイクルの長期化および低い成約率(有効成約率 2~4%)は、自動車販売において長きにわたるペインポイントです。今回の新型コロナウイルス感染症の影響の中、従来からの対面営業モデルは変革を迫られています。

### オフラインチャネルが引き続き主導しつつ、オンラインチャネルの浸透が加速

新型コロナウイルス感染症の拡大によって自動車営業モデルの新たな構想が生まれており、業界大手では今後、オンライン・オフラインが融合しながら発展していくと見られます。かつて重症急性呼吸器症候群(SARS)は中国の e-Commerce の勃興を促しましたが、今回の新型コロナウイルス感染症はニューメディアとマーケティングプロセスとの統合を引き起こしています。各ディーラーは販売圧力を受ける中、ショート動画やライブ配信などのオンラインプラットフォームを使用し始めています。加えて、消費者も無人化やスマートテクノロジーがもたらす大きな利便性を考慮するようになってきました。無人営業、バーチャル自動車ショールーム、リモートコントロールによるオンラインレースなどの新たなビジネスモデルは今後、より多くの注目を集めると見られます。

### 1. オンラインマーケティングチャネル構築の新構想

- **全方位からのオンライン流入:** 新型コロナウイルス感染症の流行によって、従来の対面営業体験(オフライン体験)に依存してきた伝統的ディーラーモデルは大きな打撃を受けました。一方、自動車専門メディア、オウンドメディア、ライブ配信プラットフォームなどのオンラインチャネルは、自動車会社およびディーラーに新たな流れをもたらしました。CADA の調査(「2020 汽車直播生態報告」)では、オーナーの 16%はライブ配信による自動車販売に注目していると示されています。新型コロナウイルス感染症の継続期間別の分析によると、短期間で収束する場合、ライブ配信による自動車販売は一時的な現象で終わる可能性があります。しかし流行が長期にわたり継続する場合、自動車会社およびディーラーはライブ配信により多くのリソースを投入して、創意ある内容を繰り返しアップロードすることによる集客が必須となるでしょう。こうしたライブ配信による自動車販売は徐々に、比較的成熟した業態を形成していくと見込まれますが、これまで蓄積してきた各プラットフォーム向けの多大なコンテンツが放棄されることはないでしょう。ライブ配信は今後、自動車会社のオンライン集客における新たな窓口になると見られます。
- **スマート化されたワンストップ型オンラインプラットフォーム:** 微信(WeChat)のミニプログラム、公式サイト、オンラインショップ、携帯アプリなどのオンラインチャネルは今後より一層重視されるとともに、十分な開発が進み、ビッグデータ、AI などの手段を利用して VR 車両見学、スマート相談、製品サブスクリプション、フィードバックなどの機能を提供するワンストップ型プラットフォームを形成すると見られます。バーチャル技術の発展に伴い、ユーザーは各種ヘッドセット型体感設備によってバーチャル自動車ショールームを訪れ、時間と空間の制限を受けることなく、没入型の車両見学や試乗を行えるようになるでしょう。こうしたサービスで顧客満足度を高めることで、ブランドの印象はより深まります。

## 2. オフライン体験変革の新構想

- **無人モデルの新体験**: 3~5 年以内に、5G 遠隔運転技術は自動運転技術に先立ち、中国で早期に商業化が実現すると見込まれています。試乗サービスは、5G 遠隔運転技術によってより展開、実現しやすくなります。顧客は複数の車両を同時に予約して、バックオフィスからの遠隔運転サポートを受けながら試乗を行うことができます。この際に顧客は、アドバイザーのリモートガイダンスを受けた高度な試乗体験を得た後、自ら運転して店舗へ帰ることもできます。また携帯電話で注文し、ネットの即時審査ローンを活用して、現場納車の形でそのまま車両を購入して帰宅することもできます。こうした手法は、最終的に 4S 店のバーチャル化を実現します。無人モデルは広範にわたって応用可能なものとして有望視されており、新型コロナウイルス感染症が後押しする中で無人技術の開発はより加速することでしょう。

### B-X-T tips

B (Business) の観点からは、自動車会社は近年見られるようになったオンライン自動車販売が長期にわたって持続する習慣となるかを十分に見極める必要があります。X (Experience) の観点からは、オンライン自動車販売においては、消費者が自動車製品に対する高度な体験を十分に得られるようにする必要があります。すなわち、オンライン環境をいかに利用して、自動車の遠 (外観)、近 (内装)、動 (ドライブ)、静 (センサー) の 4 大特性をどう再現するかが求められます。また T (Technology) の観点からは、こうした体験内容の没入性と連続性を高めるため、最先端のディスプレイ技術やデータ転送の安定性に着目する必要があります。

## 四、総括

短期的政策の牽引の下、自動車消費、特に 1 台目および NEV の購入は反転増加することが予想されます。しかし短期的な消費回復以降においては、『人間心理重視』は中国自動車会社にとって、日系自動車会社にとっての『燃費』のように、災害後に掘り起こされる押し上げ要因や新たな代名詞となり得るのか？「自動車会社はインターネット業界のベンチマーク企業に倣い、カーライフ環境全体をカバーする全域サービスを実現できるのか？」「4S 店が構築する住宅地区出張サービス拠点は、カーライフに係る顧客選択の第一候補となり得るのか？」「自動車利用時に生み出される膨大なデータから深いインサイトを得て、各ステークホルダーの売上創出につなげられるか？」といった問題への回答が、中国自動車産業がキャッチアップを果たし、業界の変革を牽引できるかどうかを決定づけることでしょう。

こうした変革の潮流において、「人間心理重視の新構想」を堅持した自動車会社がいち早くチャンスを掴むことでしょう。その過程で、自動車会社およびディーラーは、「B-X-T」の 3 つの観点からの能力構築を十分に考慮した上で、自社の企業文化、組織構造などにおける強みと弱みを踏まえ、社内の「B-X-T」の 3 つの能力をさまざまな局面で融合していく必要があります。

空前の災害は人間心理を重視する集団的な意識を触発するとともに、全く新たな需要とチャンスを生み出します。また、中国の製造業や中国市場はこれまでと変わらず、こうした需要を満たすシーンを提供し、技術および応用の革新を広範に実現していくと見られます。PwC は今後も、製品、サービス、モータリゼーションなどの分野で人間心理重視の観点と「BXT」の概念について、より詳細な見解を提供してまいります。

## お問い合わせ

### 執筆者

廖仲敏

PwC 中国

自動車産業主管パートナー

Tel: +86 (20) 3819 2278

Mail: w.liu@cn.pwc.com

金軍

PwC 中国

自動車管理 コンサルティング主管パートナー

Tel : +86 (21) 2323 3263

Mail : jun.jin@cn.pwc.com

海威

PwC 中国

自動車管理 コンサルティングパートナー

Tel : +86 (21) 2323 2717

Mail : Steven.hai@cn.pwc.com

蒋逸明

PwCStrategy&中国

自動車管理 コンサルティングパートナー

Tel : +86 (21) 2323 5301

Mail : steven.jiang@strategyand.cn.pwc.com

ご案内の通り、新型コロナウイルスの感染がなお深刻な状況にあり、かつそれが中国の経済成長や各業界に影響を及ぼすことが想定されている中、PwC 中国日本企業部として一丸となって取り組み、本ニュースレターを作成いたしました。

日々状況が変化しており、今後の中国における事業環境の見通しが立つにはなお時間を要するものと考えますが、本ニュースレターが、中国事業に関わっていらっしゃる全ての皆様にとって、現状の把握と今後の中国およびグローバルの事業展開のご検討にあたって是非お役に立てればと思います。皆様におかれましては、ご健康と安全に最大限のご配慮をいただきたいとともに、現状が速やかに収束するよう心より祈念申し上げます。なお、本ニュースレターに関連してご質問やご相談がございましたら、吉田将文(パートナー)、山崎学(ディレクター)、淵澤高明(アソシエイトディレクター: リスク管理担当)もしくは高橋までご連絡いただければ幸いです。

PwC 中国 日本企業部統括代表パートナー

高橋 忠利

### 【連絡先】

高橋 忠利

[toshi.t.takahashi@cn.pwc.com](mailto:toshi.t.takahashi@cn.pwc.com)

携帯: 139-0198-9251

吉田 将文

[masafumi.g.yoshida@cn.pwc.com](mailto:masafumi.g.yoshida@cn.pwc.com)

携帯: 150-0027-0756

山崎 学

[manabu.m.yamazaki@cn.pwc.com](mailto:manabu.m.yamazaki@cn.pwc.com)

携帯: 137-6187-2783

淵澤 高明

[takaaki.ta.fuchizawa@cn.pwc.com](mailto:takaaki.ta.fuchizawa@cn.pwc.com)

携帯: 186-1662-8950



PwC 中国についての詳しい情報は次のウェブサイト(英語)をご覧ください。

<http://www.pwccn.com/home/eng/libraryindex.html>

本ニュースレターおよびウェブサイトに含まれる内容は一般的なものであり、個別案件に関する専門家としての意見を構成するものではありませんのでご注意ください。

個別案件については、PwC の専門家に相談し、正式な意見を聞いた後で、貴社の対応を決定されるようお願い申し上げます。

筆者および PwC は、上記記事に関して、貴社独自の判断の下行われた行動の結果について、一切の責任を負いません。

また日本語版は中国語版ないし英語版を基にした翻訳で、翻訳には正確を期しておりますが、中国語版ないし英語版と解釈の相違がある場合は、翻訳の基となっている中国語版ないし英語版に依拠してください。

[www.pwccn.com](http://www.pwccn.com)

# 【防疫应变】 中国汽车行业 “人本时代”的到来

新知  
中国专业服务  
二零二零年三月

## 摘要

疫情危机促使汽车行业诸多从业者与管理者重新审视和规划汽车行业中长期发展，从而加速推动行业变革。本篇我们与大家探讨汽车行业人本时代的到来，希望对汽车产业链的从业者有所启发和借鉴。

车市寒冬之际，2020 开年又迎来新冠“黑天鹅”，汽车业可谓祸不单行，车市的整体下滑已难避免，行业的生存空间受到重压。危中有机，车企的破局之路势在必行。

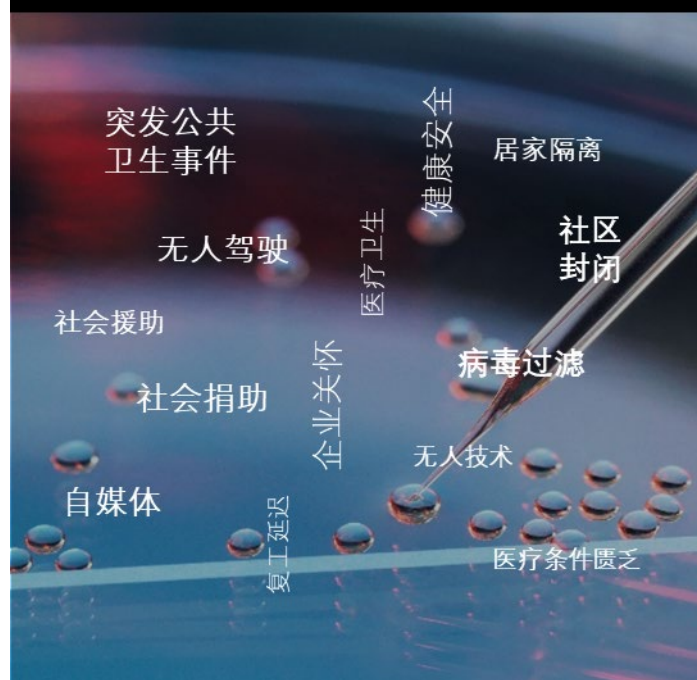
## 疫情后的变革背景

大疫之后，公共卫生体系成为战略性国家基础设施投资新风口，人工智能的商业应用将极大普及，而人文关怀乃至人本思想也将深入到国家治理及各行各业的变革中。各车企在这次疫情中，捐款捐车、转产救护、车主关怀等表率行为，让消费者对其“人本”精神的关注度甚至超过了车企品牌本身。此次疫情更激发了生活和消费理念的历史性转变，对汽车所代表的第三空间有了更深层次“人本”意识的觉醒。

日本经济因国家资源的限制，对石油进口高度依赖，未能在两次全球石油危机中幸免。然而危机带来变革使日本开启了新时代石油战略，日系车企在燃油经济方面的不懈追求，造就了其经济型轿车的全球崛起。

而今，经历了刻骨铭心的人道灾难后，中国消费者对人本理念的重新审视也将倒逼车企对产品、服务及营销模式的重新定位及转型。中国汽车行业将进入全新的“人本时代”。

## 疫情之后的深刻反思前瞻“人本时代”中国汽车行业新概念





## 疫后消费新需求

受避险情绪影响，人们对独立空间、卫生养护、智能软硬件、紧急服务等方面有了新的要求，而在风险全球化影响下将形成长期商业需求，譬如：

- **产品方面需灵活满足不同需求的第三空间** — 通过选装套件，车变身为个性化的休憩、办公、康养、甚至避难空间；
- **服务方面需要厂家主导更“人本”的“全域服务”** — 由车企主导建设通用线上服务平台，全面解锁用户行为大数据，挖掘个性化服务，使能 4S 店转型为“车生活”社区服务中心；
- **营销方面需要更便捷的“非接触”体验** — 通过打造线上全功能的营销渠道，以沉浸式体验服务打破空间的桎梏，围绕“人”来展开营销；

## 以“人本”为风向标：

洞察消费者心理的深层变化将促使车企重新定义战略方向。未来车企将呈现“产品人本化”+“服务人本化”+“营销人本化”的新气象、新格局。诚然，全行业已在经历“以产品为中心”到“以用户为中心”的转型。在此过程中，主机厂付出了多重努力，但也遇到了一系列问题：

- 如何考虑人本价值在车企的战略选择及投资回报方面的合理性是进行人本化转型中的一大关键。是从短期的效率角度（比如更多的线索转化）还是从长期的商业模式创新角度，都是值得探讨的话题。
- 对于“人本”理解的细节程度也是决定成败的关键因素。举例来说近年来，各大主机厂推出了智能客服机器人等 AI 领域的新技术应用，但很多智能机器人的机械感太强，温度感过低导致了用户体验的不流畅，反而降低了大众对于新技术应用的接受度。
- 相比于发展成熟的汽车“三大件”的研发与生产技术，主机厂对于 TMT 领域的应用技术的理解仍然有待提升。快速迭代的新技术应用与主机厂内部传统的围绕安全与合规的 IT 体系如何共融共生是一大关键。

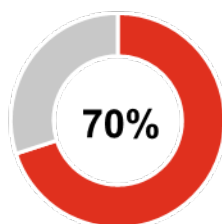
由此看来，主机厂的“人本化”转型需要综合考量商业模式上的计算，用户体验上的创新以及技术应用上的落地。普华永道的观点是，主机厂在转型过程中必须平衡考虑 B（商业）-X（体验）-T（技术）三大维度。需要统筹兼顾富于洞察的商业模式（可行性、盈利性）、顺畅创新的用户体验（产品设计、体验设计）、灵活敏捷的新兴技术（互联化、电动化和大数据技术），即普华永道的 BXT 方法论(Business/ Experience/ Technology)。

疫情将促成消费者对“人本化”产品、服务、营销的持久性的需求趋势

### 产品人本化：更健康、更智能

92%

92% 的被访者认为未来车内空气净化系统将更加必要



70% 的被访者认为车企应该为车配备急救包，包括防病菌口罩

#### 疫情刺激私家车消费

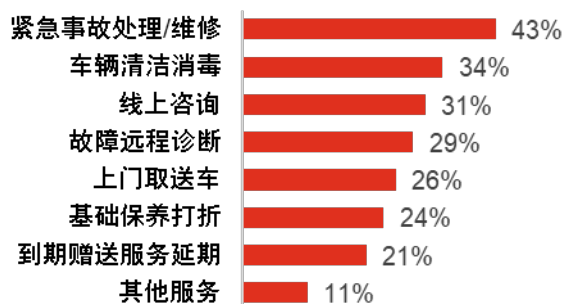
84.6%的网友认为疫情后买车更为必要，原因在于因私家车能给家人带来安全的移动空间。超过80%网友认为私家车能为防疫提供有效隔离。

#### 健康+养护等理念增强

疫情提升了消费者对医疗健康、智能监测、安全等人本化需求的关注程度和支付意愿。

### 服务人本化：更全面、更创新

#### 疫情期间关注4S店哪些服务项目



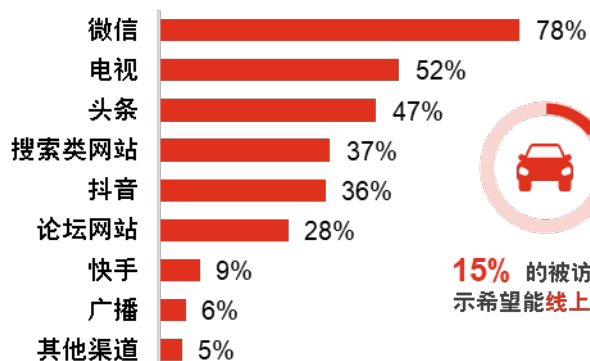
#### 无接触服务诉求明显

疫情推动消费者向线上购车、在线保养、远程更新等消费场景转变。

消费者对于车辆清洁消毒服务、线上咨询、故障远程诊断、上门取送车等无接触服务关注程度较高。

### 营销人本化：更智享、易触达

#### 疫情期间主要通过哪些渠道获取信息



15% 的被访者表示希望能线上购车

#### 线上营销新思路

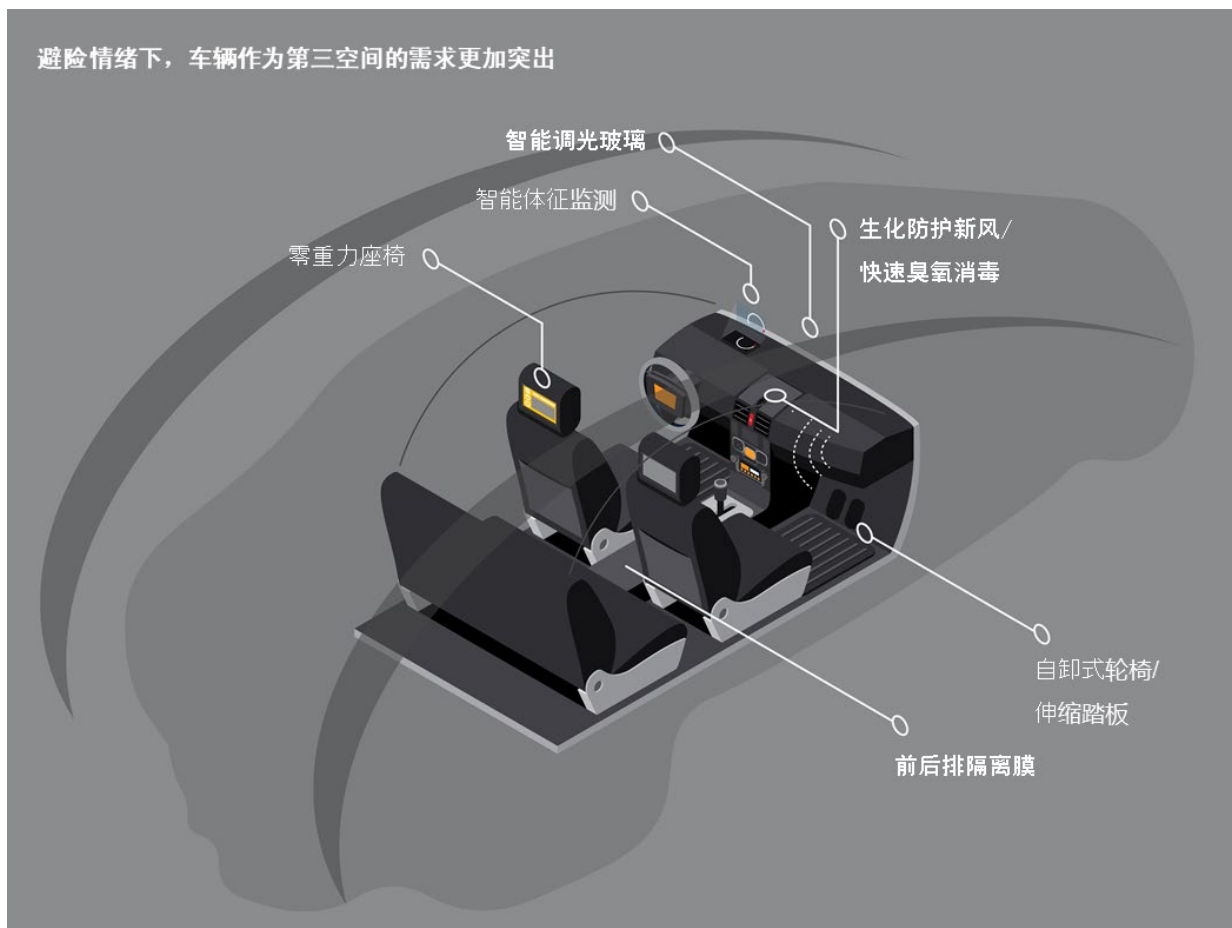
疫情期间，车主要获取信息的渠道为微信，另有36%的车主会看抖音；16%的车主反馈会关注直播卖车；12%的车主反馈对线上VR看车感兴趣。

数据来源：普华永道、经济观察报&新浪汽车联合调查、CADA

## 一、产品人本化

### 1. 健康化 — 全面融入“健康”+ “养护”元素

受避险情绪影响，人们对卫生防疫、独立空间、紧急服务等方面有了新需求。汽车将完成从出行工具到第三空间的角色转换。未来“康护”概念的选装加装套件将成为差异化竞争的新蓝海，很可能成为持久消费主题。



- **独立休憩空间更具个性：**疫情激发了人们对独立个人空间的额外需求。可借鉴房车的设计理念，在有限空间内装配智能调光玻璃和零重力座椅等贴心的人性化设计，可为忙碌的上班族提供小憩的舒适空间。
- **2B2C 灵活配置满足差异化需求：**未来产品定义将根据 2B 或者 2C 端进行差异化配置。例如 2B 端主要为公共出行的网约车或者长短期租赁车，疫情后，乘客对公共出行工具的卫生设备例如防护新风系统、消毒净化设备、智能体征检测等组装机件的需求及质量要求更高，因此厂家在符合一定成本效益并有大量消费需求的前提下进行平台改装进行前端装配。而针对 2C 端可进行定制化选装，如前后排隔离膜、伸缩踏板、后挂独立房车等需求。
- **智能无人驾驶提速发展：**为减少司乘人员相互接触，搭载 5G 通信技术的无人驾驶及远程遥控技术将提速发展。无人驾驶车辆在较为空旷的城市及小区内进行物资配送、人员转移和上门取送车将比预期提前到来。

## 2. 电动化 — 新能源汽车及相应技术加速发展

电动车因续航和充电等问题带来不少购车顾虑。但经历此次疫情后，除了政策加码之外，以下方面将成为消费者认真考虑购买电动车的因素。这将加速汽车行业电动化转型。

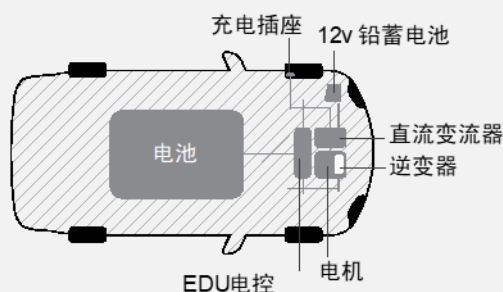
- **能源补给更稳定、车内空间更惬意、零部件更精简：**此次疫情中，充电桩相比加油站提供了更有保障的能源补给。且电动车提供了更静谧的车内空间，在恒温、加速和拖曳力方面，都有较为明显的优势。此外，电动车的机械复杂性低，活动部件数量比燃油车大幅精简，零部件本地化程度更高，零部件维修与供给更可靠。

电动车与燃油车动力总成系统零部件对比

动力总成系统-电动车

共计 35 个

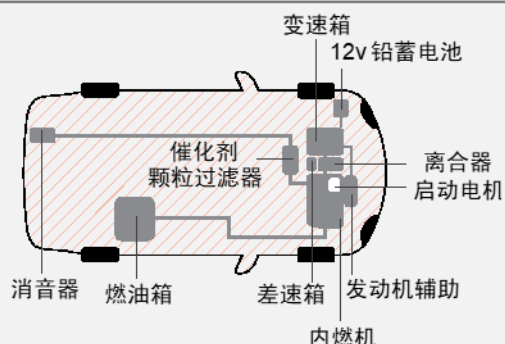
活动件25个、易损件10个



动力总成系统-燃油车

共计 170 个

活动件150个、易损件20个



电动车零部件更  
简化易维护

- 电动车机械复杂性低：动力总成架构的改变，让“发动机+变速箱”走向了边缘化，取而代之的，是以电机、电池、电控为核心的“三电系统”。**这一变化使得电动车的结构大幅简化，整车零部件总数对比传统汽车减少约1/3。**

资料来源：瑞银,普华永道分析

## 3. 联化 — 万物互联的技术及应用加速落地

- **网联数据深度解读与应用：**从 2017 年 1 月 1 日开始，新能源汽车国家监测与管理中心要求对新能源车进行 61 项指标的数据采集，监测用车安全。车企若能针对车辆运行轨迹、充电热力图、运营车辆能耗监测等海量数据进行解读，那么未来车企将能在新能源车安全性能方面、路径洞察及时预警以及紧急救援功能方面进行优化提升，给消费者更可靠的用车体验。

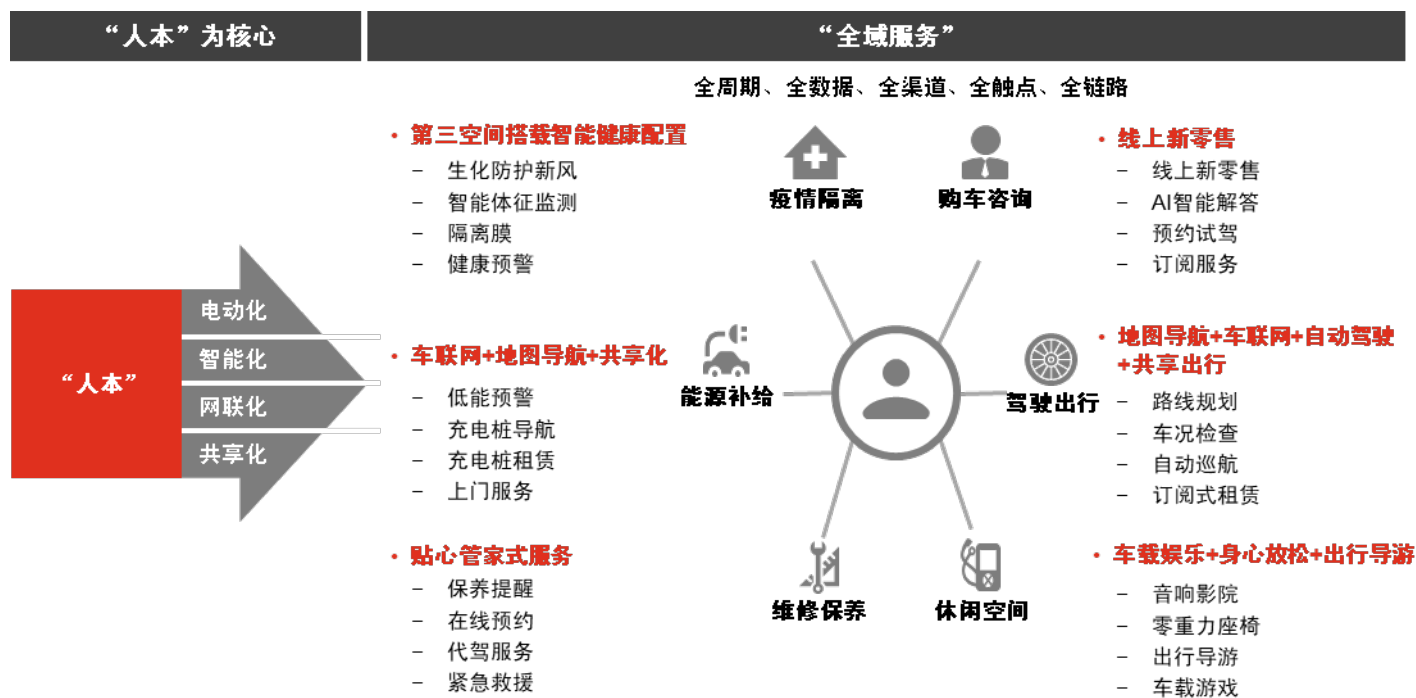
### B-X-T 小贴士：

以 2B 端出行为例，主机厂既要从 B（商业）角度出发，考虑网约车功能配置的成本控制问题，也要同时把握乘客与司机的前瞻性需求（例如通过吸尘设备解决宠物毛发对于车内卫生的影响），创造充满惊喜感的 X（体验）。此外，也要充分应用传统主机厂舒适区之外的新 T（技术）。

## 二、服务人本化

汽车新四化与“人本化”的深度融合，将更深更广地触达消费者。未来“全域服务”的广义对象应包括潜客，车主及车友，服务应覆盖全周期、全数据、全渠道、全触点、全链路。

“新四化”与“人本”的深度融合，消费者“全域服务”的深度触达



### 车企必须走上前台，布局囊括全域服务的生态圈

汽车服务因车企传统上的区域后台管理、渠道自身的能力和文化等因素参差不齐。鉴于全域服务的复杂性更高，车企应走在经销商前面，利用自身影响力，搭建通用数字平台，提前布局新服务，打造“人本”为核心的车生态。同时，以更加多样、细致、创新的服务产品打通消费者的全域触点，积累大数据资产，创造数据竞争力。

#### 1. 新租赁服务：

- 出行平台下的新租赁：**疫情下，经济下行成为必然，未来将有大批人群的工作出现不确定性。原本的首购车人群无法获批贷款购车。但针对存在出行刚需，且还有一定闲暇时间可以提供网约车服务的人，出行平台可以借力厂家金融为其提供类似手机合约机的租赁方案，每月支付一定租金来进行购车的同时又能有额外的收入。

#### 2. 新社区服务：

- 社区半小时代驾：**家中老人和儿童因车主无法驾车导致出行不便的紧急情况下，未来 4S 店可开展社区温情代驾服务，在半小时行车半径内，代客接送亲友，将增值服务做到淋漓尽致，以增强客户粘性。此外，电动车主在自家停车充电不便时，4S 店也可利用自身资源，在社区范围内上门取送，代客停充。

#### 3. 新订阅服务：

由于疫情后整体经济形势下滑，人们在消费时会更关注收费方式及其经济性。这为车企及经销商在规划订阅式服务方面带来契机。譬如，年度维保服务可采用月度订阅收费，并与功能配件订阅、软件订阅和会员年费进行打包，提供客户多选组合的月度订阅服务。降低门槛，提高粘性。

- 车辆订阅置换：**由于完善的征信体系，欧美国家车企如沃尔沃、凯迪拉克等早已盛行车辆订阅服务（年度付费、月度换车升级、可期间直接买断）。随着国内征信体系不断完善，订阅服务或将成为众多车企愿意尝试的新领域。



### 三、营销人本化

数据显示二月份受新冠肺炎疫情的影响，国内乘用车销量同比大跌约 80%，跌幅创历史之最。此外，获客线索成本高（1200-1500 元/条有效线索），转化周期长与转化率低（有效转换率 2-4%）是汽车零售长久以来的痛点。此次疫情的影响下，传统的线下模式将进一步被迫转型。

#### 线下渠道仍然主导，线上渠道加速渗透

疫情启发了汽车营销模式的新思考，未来的行业巨头必是线上线下融合发展。非典促成中国电商的崛起，而这次疫情让新媒体深度融入营销环节。各个经销商基于销售压力开始使用短视频平台、直播平台等线上平台。不仅如此，人们也在思考无人化及智能科技将给消费者带来的巨大便利，比如未来无人营销、虚拟车展、网上遥控赛车等新商业模式将受到更多青睐。

#### 1. 线上营销渠道建设的新思考

- **全方位线上导流：**疫情侵袭下，原本依赖线下体验的传统经销模式遭受重创。但线上渠道，如汽车垂媒、自媒体、直播平台等为车企和经销商带来新流量。根据 CADA 调研，16%的车主表示会关注汽车直播。从疫情的持续时间分析，如果疫情短期内结束，则直播售车可能成为一个短暂的过渡现象。但若是持续性的疫情，车企与经销商必定会投入更多的精力去不停迭代线上创意内容来引流，直播售车将逐渐形成一个相对成熟的业态，并在未来不太可能会放弃前期的已有大量积累的内容平台。直播可能会成为未来车企吸引线上流量的一个新窗口。
- **智能化线上一站式平台：**未来微信小程序、官网线上商城、手机 APP 等线上应用将得到更多重视，并被充分开发，并利用大数据、人工智能等手段提供 VR 看车、智能咨询、产品订阅、反馈等功能形成一站式平台。而随着虚拟技术不断发展，用户可通过各类头戴式体感设备参与在线虚拟车展，打破时间与空间限制，进行沉浸式看车及试驾。提升客户愉悦感，加深品牌印象。

#### 2. 线下体验的变革新思路

- **无人模式新体验：**三五年内，5G 遥控驾驶技术将早于无人驾驶技术在中国提前实现商业化。试乘试驾服务可由 5G 远程遥控驾驶技术更好地实现。顾客可同时预约多款车辆，上门试驾（后台遥控驾驶支持），客户在顾问远程辅导下深度试驾体验后，可选择自驾车到服务站点归还，同时手机下单，线上秒贷，当场提车的便捷式购车旅程。这将最终实现 4S 店的虚拟化。无人模式应用广泛，前景可期，也恰恰在疫情的推动下，无人技术的开发将进一步提速。

#### B-X-T 小贴士：

从 B（商业）角度来看，主机厂需充分思考近期所涌现的线上卖车行为是否为可持续的长期行为；从集客到成交的汽车销售过程能否被线上手段部分或者完全替代。从 X（体验）角度考虑，线上卖车需要充分体现消费者对汽车产品深度的体验，即如何利用线上环境尽可能去还原汽车远（外观），近（内饰），动（驾驶），静（感知）四大方面的呈现。从 T（技术）上来看，需充分关注前沿显示技术与数据传输的稳定性，来支撑上述体验内容的沉浸式与连续性的呈现。

### 四、结语

可以预期，短期政策强拉下，汽车消费，尤其是首购和新能源车将实现反弹，但消费补仓之后，“人本”对于中国车企能否像“油耗”对于日本车企那样成为灾后崛起的杠杆和新名片？车企能否像互联网行业的标杆企业看齐，实现全生态全域服务？4S 店能否被打造成社区出行服务港湾成为有关车生活的客户首选？用车时产生的海量数据又能否被深刻洞察，为各方赋能创收？这些问题的答案将决定着中国汽车产业能否实现弯道超车，引领行业转型。

在转型浪潮当中，坚持“人本新思维”的车企将攫取先机。而在此过程中，车企和经销商都需充分考虑 B-X-T 三者的能力建设，以及思考自身在企业文化，组织架构等方面的优劣势去推动企业内部 B-X-T 三种能力在各个层面的融合。

空前的灾难激发了对人本理念的集体意识，并创造着全新的需求和机遇，而中国制造与中国市场一如既往提供了必要的丰富场景，让技术和应用创新得以广泛落地。后续普华永道也将针对产品，服务，出行等领域从人本角度以及 BXT 维度提供更详细的观点。



## 与我们谈谈

如需了解更多本专题的相关详情，请联系：

廖仲敏

普华永道中国汽车行业

主管合伙人

电话：+86 (20) 3819 2278

邮箱：w.liu@cn.pwc.com

金军

普华永道中国汽车管理咨询

主管合伙人

电话：+86 (21) 2323 3263

邮箱：jun.jin@cn.pwc.com

海威

普华永道中国汽车管理咨询

合伙人

电话：+86 (21) 2323 2717

邮箱：Steven.hai@cn.pwc.com

蒋逸明

普华永道思略特中国汽车管理咨询

合伙人

电话：+86 (21) 2323 5301

邮箱：steven.jiang@strategyand.cn.pwc.com



有关普华永道的更多具体信息，请访问我们的主页，

主页链接：<http://www.pwccn.com/home/eng/libraryindex.html>

我们提请您注意的是，本新闻通讯和网站中包含的内容仅为一般性内容，并不构成针对个别案件的专家意见。

对于个别案件，请您咨询普华永道专家，并征询正式意见后，再决定贵公司的应对措施。

作者和普华永道对您自行决定就上述文章采取措施的结果不承担任何责任。